

CAUSAS Y CONSECUENCIAS DE LA RENOVACIÓN DE LOS DIRECTIVOS EN RELACIÓN CON LA PROBABILIDAD DE FRACASO ORGANIZATIVO

MANUEL NÚÑEZ NICKEL *
ISABEL GUTIÉRREZ CALDERÓN **

RESUMEN

Las preguntas que se han tratado de contestar a la hora de estudiar el cambio organizativo desde la Teoría de la Organización han sido: 1.- ¿Por qué se cambia a los altos directivos? y 2.- ¿Cuáles son las consecuencias de estos cambios? El análisis convencional hasta la actualidad ha sido insuficiente manteniendo una fuerte controversia dependiendo de las Teorías que se tomen como referencia. Los objetivos de este artículo son, en primer lugar desarrollar un modelo teórico tomando como soporte básico los razonamientos de la Teoría de la Agencia y la Teoría Ecológica que trate de encontrar una respuesta a las dos preguntas planteadas. En segundo lugar, se contraste este nuevo modelo para una población en particular demostrando empíricamente las conclusiones alcanzadas a través de los nuevos planteamientos teóricos.

PALABRAS CLAVE

Renovación de los directivos, Teoría de la Agencia, Ecología de las Poblaciones, atrincheramiento, permanencia, cambio organizativo.

* Profesor visitante, Departamento de Administración de Empresas, Contabilidad y Sociología de la Universidad de Jaén.

** Catedrático de Universidad, Departamento de Economía de la Empresa de la Universidad Carlos III de Madrid.

1. INTRODUCCIÓN

La separación entre propiedad y control en las empresas implica que los propietarios de la misma no se ocupen de su gestión, dejándola en manos de directivos profesionales. Esta disociación puede producir un conflicto de intereses entre los propietarios -principal- y los directivos -agente- (Jensen y Meckling, 1976; Fama y Jensen, 1983). La diferencia de objetivos entre accionistas y directivos se puede reducir a través de dos tipos de mecanismos: internos y externos a la organización (Walsh y Seward, 1990). Entre los mecanismos internos se encuentran los incentivos -contratos de compensación- (Tosi y Gómez-Mejía, 1989; Puffer y Weintrop, 1991; Boyd, 1994) y los punitivos -renovación del directivo- (Coughlan y Schmidt, 1985; Harrison, Torres y Kukalis, 1988; Warner, Watts y Wruck, 1988; Weisbach, 1988; Puffer y Weintrop, 1991; Boeker, 1992). Dentro de los externos a la organización, el propio fracaso organizativo (Boyd, 1994, p. 336) o las ofertas públicas de acciones (Martin y McConnell, 1991), aunque de forma indirecta, también eliminan gestiones ineficientes.

La sustitución de los directivos ha originado un cuerpo teórico y de investigación empírica con entidad propia (Furtado y Karan, 1990). Sin embargo, desde la ecología de las organizaciones, la renovación del directivo no deja de ser un cambio organizativo interno más que, a pesar de poseer ciertas peculiaridades, es perfectamente explicado desde una óptica más amplia. Generalmente, las preguntas que se han tratado de contestar a la hora de estudiar el cambio organizativo desde la Teoría de la Organización han sido: 1.- ¿Por qué se cambia a los altos directivos? y 2.- ¿Cuales son las consecuencias de estos cambios? Sin embargo, este análisis convencional es insuficiente. Cuando existen efectos claramente contrapuestos, es decir, *simultáneamente existen incentivos y restricciones al cambio del directivo*, no nos podemos conformar con demostrar exclusivamente si existe o no una relación causa-efecto, puesto que esta correspondencia aunque exista puede permanecer oculta por el efecto de factores de mayor magnitud que actúan en sentido contrario. Por tanto, *es imprescindible analizar también en qué medida se produce cada influencia y cómo se modifican el efecto final ante las variaciones efectuadas en los distintos factores*.

Por tanto, el objetivo de este artículo es ampliar el análisis convencional realizado hasta el momento en torno a la sustitución de los directivos. Para este fin, en primer lugar, se desarrolla un modelo teórico basado en los razonamientos que, tomando como base los fundamentos parciales desarrollados, tanto en la Teoría de la

Agencia como en la Ecología de las Organizaciones, sintetiza de una forma más precisa la realidad del fenómeno cambio del directivo. En segundo lugar, se contrasta este nuevo modelo para una población en particular demostrando empíricamente las conclusiones alcanzadas a través de los nuevos planteamientos teóricos.

Las respuestas que se han venido dando a la pregunta -¿por qué se cambian los directivos?- han sido enfocadas generalmente desde la Teoría de la Agencia (Jensen y Meckling, 1976; Fama y Jensen, 1983). La carencia generalizada de información ocasiona que los controles externos o internos a la empresa fundamenten la renovación de los directivos en función de la mala actuación de los resultados. Sin embargo, también existen distintos factores que pueden perturbar esta tendencia. Estos factores se podrían resumir en el poder que es capaz de acaparar el directivo para mantenerse inamovible en su puesto -atrincheramiento-. Como ya hemos mencionado, nosotros ampliamos la respuesta anterior estudiando, no solamente si ocurre el fenómeno o no, sino también en qué medida influye el incentivo a cambiar el directivo como consecuencia de una mala gestión y en qué medida influye el atrincheramiento de los directivos para retrasar el momento de su renovación. Como consecuencia de este análisis, también se pone de relieve que aunque no existan mercados financieros secundarios eficientes que generen una información fiable sobre la evolución de la empresa, las organizaciones buscan criterios alternativos a las cotizaciones que reflejen los resultados organizativos -en nuestro caso la probabilidad de quiebra-. Estos criterios alternativos se mantendrán como variable de referencia a la hora de decidir efectuar la renovación del directivo en la empresa.

Los resultados alcanzados con respecto a la pregunta -¿cuales son las consecuencias de cambiar al directivo?- han desembocado en tres corrientes teóricas opuestas, tanto en sus desarrollos como en sus conclusiones. Un cambio puede empeorar los resultados -teoría del círculo vicioso o ecológica- (Grusky, 1960; 1963; 1964; Eitzen y Yetman, 1972; Allen, Panian y Lotz, 1979; Carroll, 1984; Haveman, 1993), aunque también puede suponer una mejora en los mismos -teoría del sentido común o adaptativa- (Guest, 1962; Helmich, 1974; Singh, House y Tucker, 1986) o que sea absolutamente indiferente -teoría del «chivo expiatorio» o de la acción aleatoria- (Gamson y Scotch, 1964; Brown, 1982). La respuesta que se aporta en esta investigación está fundamentada en la ecología de las organizaciones pero difiere sustancialmente de la preconizada por otros autores dentro de este campo (Carroll, 1984; Singh, House y Tucker, 1986; Haveman, 1993). Esta respuesta se apoya en el grado de homogeneidad que existe en la población de directivos contratados y la calidad de gestión que

son capaces de desarrollar. Atendiendo a estos factores el fenómeno queda explicado y, de esta forma, lejos de pretender alcanzar una conclusión ecléctica, cualquiera de los resultados pueden darse indistintamente.

Las hipótesis básicas que se coligen del desarrollo teórico son contrastadas para el caso particular del gerente y del director de los periódicos españoles durante el período comprendido entre 1966 y 1993.

Este artículo se estructurará en cinco apartados. En el primero, se exponen los desarrollos teóricos que han surgido hasta la fecha para analizar las causas y las consecuencias del cambio del directivo, así como los nuevos razonamientos teóricos que aportamos. El segundo presenta la metodología empleada para contrastar la validez de los modelos desarrollados en el apartado anterior. En el tercero se recogen los resultados alcanzados y, por último, aparecen la discusión de los mismos y las conclusiones.

2. MARCO TEORICO

2.1. Las causas del cambio del directivo

Walsh y Seward (1990, pp. 426-7) enumeran una serie de factores por los que se responsabiliza siempre a los directivos de los pobres resultados organizativos. Kesner y Dalton (1994, p. 702) resumen estas causas en dos: 1.- El directivo se cambia porque no cumple con la tarea asignada de forma eficiente y 2.- cuando al propio directivo se le considera «problemático». Sin embargo, la identificación de estas dos causas simplifica excesivamente la complejidad de este cambio organizativo. Bajo la perspectiva de la teoría de la agencia existe una carencia generalizada de información en torno a la gestión del directivo que nos impide discriminar directamente sobre una mala gestión empresarial del efecto ambiental (Coughlan y Schmidt, 1985; Harrison, Torres y Kukalis, 1988; Warner, Watts y Wruck, 1988; Weisbach, 1988; Walsh y Seward, 1990; Martin y McConell, 1991; Puffer y Weintrop, 1991; Boeker, 1992).

La teoría supone que ante la carencia de información, las motivaciones y objetivos perseguidos por el directivo -agente- pueden variar considerablemente al de los propietarios de la empresa -principal- (Jensen y Meckling, 1976; Fama y Jensen, 1983). La solución al problema de agencia es conseguir aunar criterios procurando que los objetivos de los directivos coincidan con el de los propietarios e identificando

los mismos con los resultados organizativos (aumento de la riqueza de los propietarios). De esta forma, los resultados alcanzados permiten valorar de forma aproximada la gestión empresarial de los directivos. Es decir, existe un control corporativo que sigue careciendo de una información directa sobre la gestión del directivo pero que es capaz de suplirla aproximadamente en función del comportamiento de los resultados organizativos (Walsh y Seward, 1990, p. 427). En otras palabras, la hipótesis básica que subyace en todo este desarrollo es que los resultados son una fuente potencial de información sobre la gestión empresarial (Warner, Watts y Wruck, 1988, p. 464).

Por este motivo, sería preferible utilizar las rentabilidades conseguidas según las cotizaciones de las acciones o, en su defecto, las expectativas de ganancias de los analistas financieros frente a los rendimientos estrictamente contables (Puffer y Weinrop, 1991). Se supone que dichas cotizaciones reflejarán además de la rentabilidad, el riesgo y cualquier otra información que pueda afectar la estabilidad de la empresa (Warner, Watts y Wruck, 1988, p. 464).

En base a esta información, la función del control corporativo es diseñar sistemas de recompensas (contratos de compensación del directivo) o penalizaciones (despidos) para «obligar» al directivo a perseguir los objetivos que interesan a los propietarios (Furtado y Karan, 1990, p. 60). Si los resultados no son los adecuados, lo consecuente sería despedir al directivo.

Es decir, aunque no haya una teoría general sobre el cambio de los directivos, parece ser que todos los estudios abogan por que los malos resultados implican un aumento en la probabilidad de cambio del directivo (o inversamente, una reducción de su permanencia en la empresa) -Harrison, Torres y Kukalis (1988, p. 213)-. Si bien, es cierto que el directivo puede tomar ciertas medidas para aminorar o modificar la relación anterior. De esta forma, podría atrincherarse permaneciendo mayor tiempo en su puesto de trabajo al evitar, en cierto grado, tanto los controles internos como los externos a la organización (Walsh y Seward, 1990; Boeker, 1992).

Sin embargo, existe un problema añadido: ¿Se sigue manteniendo un control societario efectivo cuando los mercados financieros secundarios en los cuales se reflejan las cotizaciones de las empresas no son eficientes? Es decir, no son capaces de reflejar la información real. O aún más, si estos mercados no existen.

Para poder desarrollar el modelo teórico de la forma más general posible, vamos a suponer que no existen cotizaciones eficientes que reflejen instantáneamente la si-

tuación de las distintas empresas. Sin embargo, sí suponemos que a falta de éstas, el control societario buscará vías alternativas de información. Concretamente, suponemos que el mecanismo de control buscará otra medida de los resultados que vincule la gestión del directivo a la marcha de la empresa. Es decir, vamos a suponer que una medida alternativa y «fiable» de la marcha de la empresa es la probabilidad de quiebra de la misma. No consideraremos las fusiones y absorciones como un tipo de muerte organizativa (Carroll y Delacroix, 1982, p. 170) puesto que según el desarrollo de este trabajo han sido definidos como un tipo de control externo distinto (Walsh y Seward, 1990, p. 444).

En el ámbito de la Ecología de las Organizaciones, si definimos inercia (en el gráfico 1) como el retardo total producido desde que un componente organizativo puede ser renovado hasta que se efectúa dicha renovación, podemos concluir que dicho concepto coincide plenamente con el de permanencia del directivo en la empresa si analizamos este cambio en concreto dentro de la Teoría de la Agencia (Allen y Panian, 1982, p. 540; Filkenstein y Hambrick, 1989, p. 124; Tosi y Gómez-Mejía, 1989, p. 177; Hill y Phan, 1991, pp. 708-9)

Sin embargo, el cambio de los altos directivos tiene unas peculiaridades que le distingue de la mayoría de cambios organizativos internos. La primera diferencia es la mencionada carencia de información. Cuando se posee una información total sobre el comportamiento del factor organizativo, se mantendrá dentro de la empresa en la medida en que funcione correctamente. Por el contrario, si éste no es eficiente y perjudica al correcto desenvolvimiento de la organización se posee cada vez más incentivo a cambiarlo.

Como señala la teoría de la agencia, en el caso de los altos directivos, existe una ausencia generalizada de información directa sobre la gestión del directivo (Jensen y Meckling, 1976; Fama y Jensen, 1983). No es posible separar qué parte de la variabilidad de los resultados es consecuencia de una mala gestión y que parte corresponde a las distintas limitaciones ambientales (Liebersohn y O'Connor, 1972, p. 119). Es más, la poca información que existe es irrelevante ya que suele ser cedida por la misma persona interesada. Si suponemos que el directivo es averso al riesgo y que valorará positivamente su permanencia en la empresa, está claro que al ser cedida la información por él mismo, sesgará dicha información modificando la valoración personal, la situación real ambiental y los resultados alcanzados (Walsh y Seward, 1990, p. 432). La información siempre la cederá aminorando o aumentando su participación

en los resultados según le interese. El será responsable de las situaciones favorables y el entorno será el causante de las desfavorables que, por otra parte, siempre serán inevitables -sesgo egocéntrico- (Salancik y Meindl, 1984, p. 239). En otras palabras, para poder llevar a cabo un control societario efectivo es imprescindible que exista un mecanismo que genere información fehaciente independientemente del responsable de la gestión. Un ejemplo de estos mecanismos serían los mercados de valores a través de la cotización de las acciones. Sin embargo, ante la inexistencia de estos, existen otros mecanismos alternativos de creación de información personalizados fundamentalmente por profesionales e instituciones independientes a la propia empresa. Entre los mismos, han sido estudiados las previsiones efectuadas por los analistas financieros (Puffer y Weintrop, 1991) aunque también se podrían incluir otros profesionales como los auditores, o instituciones tanto de carácter público como privado creadas para controlar e informar sobre la evolución de las distintas empresas pertenecientes a algún sector en concreto. Siempre que sea independiente la fuente de información de la propia empresa, el control societario elegirá una medida de los resultados para valorar la gestión del directivo. En este trabajo consideraremos que la gestión de un directivo no es eficaz a través del aumento en la probabilidad de muerte organizativa. Por el contrario, si dicha probabilidad se reduce interpretaremos que es a consecuencia de la gestión del directivo y, de esta forma, prolongará su permanencia en la organización. Por tanto, identificaremos las oscilaciones de la probabilidad de fracaso directamente como las fluctuaciones de eficacia en la gestión del propio directivo de la misma forma que los resultados eran considerados como la fuente potencial de información sobre la gestión empresarial (Warner, Watts y Wruck, 1988, p. 464).

El retardo producido como consecuencia de la restricción financiera no puede ser tan significativo como en otros cambios que necesitan una cantidad de fondos de financiación mayores, como por ejemplo, la renovación de todo el proceso de producción. En el caso de la renovación de un directivo, está claro que puede ser necesaria una cantidad superior de fondos financieros para acometer tanto el nuevo salario, como los costes por tener que adecuar al nuevo directivo a su puesto de trabajo, así como las indemnizaciones por despido si hubiese sido pactado en el contrato con el antiguo directivo. Sin embargo, los costes derivados de las reticencias, reacciones adversas y cambios en las rutinas que pueda ocasionar el cambio del anterior directivo afectarán en un período posterior a la realización del cambio. De esta forma, este tipo de costes serán considerados en el desarrollo teórico de las consecuencias que ocasionan la implementación de este tipo de cambio. Por tanto, parece razonable

pensar que el diferencial entre los fondos estrictamente financieros necesarios para la gestión de ambos directivos -el recién contratado y el despedido- no debería ser tan relevante como para modificar sustancialmente la estabilidad empresarial.

En el caso de los directivos y como segunda característica diferenciadora con respecto a cualquier otro tipo de cambio, además de la restricción financiera confluyen las restricciones que pueda introducir el directivo y que hemos denominado atrincheramiento. Este puede manipular en cierta medida el entorno organizativo en el que se encuentra. No es un componente estático sin conciencia de su propia integridad como pueda ser una maquinaria. Los directivos son conscientes de su propia situación (Walsh y Seward, 1990, p. 430). De esta forma, el directivo puede intentar conseguir cierto poder dentro de la empresa que obligue a retardar aún más su cambio. En la medida en que consiga un mayor grado de atrincheramiento, se distanciará de los objetivos marcados por los propietarios tratando de satisfacer sus propias necesidades, perdiendo perspectiva de su situación ambiental y aumentando el riesgo de muerte. El resultado es que cuanto mayor poder, más prolongada será su permanencia en la empresa¹ y mayor posibilidad de fracasar (Walsh y Seward, 1990, p. 444). La participación del directivo o de su familia en el capital social, la disgregación del capital en multitud de pequeños inversores, lealtad del consejo de administración hacia el mismo, posesión de información relevante para la propia empresa son, entre otras, ciertas restricciones que habría que añadir a la financiera a diferencia de otros tipos de cambio interno. Sin embargo, consideramos que aunque importantes en cuanto a la magnitud del retardo que puedan ocasionar, tienen una escasa influencia en relación con la probabilidad de quiebra. Es decir, la inmovilidad o atrincheramiento que posee un directivo en la organización, es independiente de la probabilidad de muerte de dicha organización. El directivo puede tener el mismo grado de poder independientemente de lo próximo que se encuentre a la posibilidad de quiebra. Por lo tanto, consideraremos a estas restricciones como constantes cuando estudiamos la permanencia en función de la probabilidad de muerte.

Como resumen a todo el planteamiento anterior, consideramos que las organizaciones son capaces de generar mecanismos de control que discriminen a los directi-

¹ Hay que mencionar que trabajos como los de Finkelstein y Hambrick (1989) y Hill y Phan (1991) desarrollan este mismo argumento pero de forma inversa. Estos autores consideran que aumentar la permanencia de un ejecutivo en la empresa aumenta su poder. Sin embargo, el razonamiento que desarrollamos en este trabajo es que el poder es el que genera mayor permanencia, ya que permitirá mantener el puesto durante mayor tiempo. Cabe la posibilidad de que surja otro círculo vicioso entre ambas variables. No obstante, hay que resaltar que la relación en ambos casos es directa.

vos que mantienen una gestión efectiva de aquellos que no son capaces de desarrollar la misma. Sin embargo, existen restricciones a dicho cambio -atrincheramiento- que se agudizan en función del poder que acumule el directivo. Como consecuencia, el control societario pierde cierto grado de efectividad generando retardos indeseables frente a una renovación eficaz. Este grado de efectividad, puesto que consideramos que la restricción financiera posee escasa relevancia en cuanto al desarrollo de este tipo de cambio, se mantendrá prácticamente constante a lo largo de todo el recorrido de la variable probabilidad de muerte organizativa. De esta forma, la permanencia del ejecutivo en la empresa dependerá inversamente de la probabilidad de quiebra (a mayor probabilidad de quiebra menor será la permanencia en la empresa), pero además esta relación cada vez será inferior. Es decir, cada incremento que se produzca en la probabilidad de quiebra cada vez ocasionará un decremento menor en la permanencia del directivo. Por último, cuando la probabilidad de quiebra sea del 100% la permanencia del directivo será positiva -distinta de cero-. Esta será la prueba indiscutible de que efectivamente existe atrincheramiento por parte del directivo en cuanto al control societario estudiado.

La evolución gráfica de todo este desarrollo se puede concretar en la figura 1 y en las hipótesis 1 y 2.

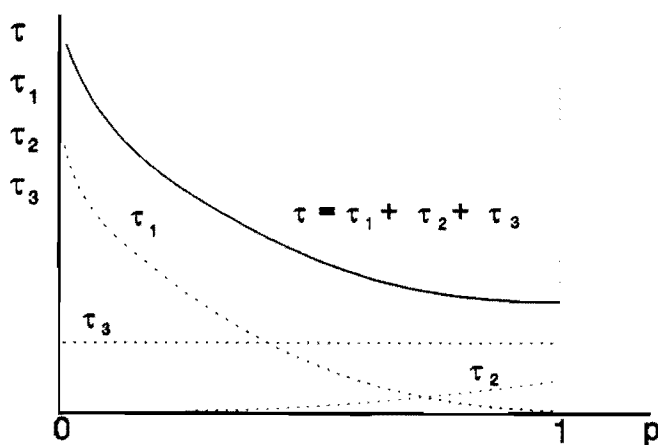


Figura 1

Hipótesis 1: Los incrementos en la probabilidad de muerte de las empresas ocasionan un decremento -menos que proporcional- en la permanencia de los directivos de dichas empresas.

Hipótesis 2: Existe cierto atrincheramiento por parte del directivo que amortigua la relación decreciente entre la permanencia del mismo y la probabilidad de muerte de la empresa.

2.2. Los efectos del cambio del directivo

Los efectos de la sustitución del directivo en los resultados es un problema ampliamente estudiado sobre el que no hay consenso entre los distintos autores. La causa de esta controversia subsiste como consecuencia de la disparidad de resultados empíricos obtenidos. La falta de acuerdo sobre si el directivo es representativo o posee un valor estrictamente simbólico es la primera fuente de discordia. La teoría del «chivo expiatorio» (Gamson y Scotch, 1964; Brown, 1982) asume que el efecto del directivo sobre los resultados no es significativo y, como consecuencia, el cambio de uno por otro tampoco lo será. El despido del directivo es tan sólo un ritual o acto ejemplarizante para el resto de los empleados que permanecen en la empresa. Por tanto, si el directivo posee exclusivamente un valor simbólico, su renovación no afecta a los resultados y como consecuencia la relación entre las dos variables no debería ser significativa.

En contra de esta posición se encontrarían el resto de autores. Sin embargo, entre los mismos, surge una segunda fuente de discordia. En este grupo, se está de acuerdo con que un directivo marca una diferencia con respecto a la gestión que realiza. Es decir, sus actuaciones influyen de manera efectiva en el comportamiento de los resultados. Pero, cuando se acomete la renovación del directivo, ¿en qué sentido actúan? La teoría del «sentido común» o teoría adaptativa (Guest, 1962; Helmich, 1974) responde a esta pregunta asumiendo que la gestión del directivo es la causa directa de los resultados y, por tanto, es reemplazado precisamente porque se busca una mejora en dicha gestión, ya sea por sustituir a un directivo incapacitado o por tratar de adaptarse a un nuevo cambio ambiental (Helmich, 1974, p. 771). Como consecuencia de este cambio se introduce «nueva sangre» y nuevas ideas que pueden revitalizar a la organización y se traducirán en un incremento en los resultados (Grusky, 1960, p. 105). Es decir, al cambiar un directivo se reduce el conflicto intra-organizativo y mejoran los resultados (Carroll, 1984, pp. 94-5). Por el contrario, la teoría del «círculo vicioso» (Grusky, 1960; 1963; 1964; Eitzen y Yetman, 1972; Allen, Panian y Lortz, 1979) se fundamenta en que la sucesión supone una ruptura organizativa a causa del desarrollo de nuevas políticas, disturbios en las normas tradicionales y cambios en las relaciones formales e informales (Grusky, 1960, p. 105).

En resumen, aparece un conjunto de ambigüedades que perturban el normal desarrollo organizativo perjudicando el nivel de resultados.

En el caso de la teoría del «sentido común», existirá una relación positiva entre las variables resultados y cambio del directivo. Para la teoría del «círculo vicioso» esta relación sería negativa y, por último, para la teoría del «chivo expiatorio» no hay relación entre dichas variables.

La ecología organizativa coincide teóricamente con la teoría del «círculo vicioso» para cambios de directivos (Grusky, 1960: 1963). El modelo de inercia estructural es válido para cualquier tipo de cambio estructural nuclear, incluido el cambio de directivo puesto que se puede considerar como un cambio en la forma de autoridad, así como una reconfiguración de los objetivos perseguidos por la organización (Hannan y Freeman, 1984, p. 156).

Las investigaciones empíricas han contrastado las teorías para el caso particular del cambio de directivo (Carroll, 1984; Singh, House y Tucker, 1986; Haveman, 1993). Sin embargo, aunque la metodología estadística es la misma, los resultados alcanzados también han sido opuestos. El trabajo de Carroll (1984) y el de Haveman (1993) ratifican plenamente la hipótesis de la teoría del «círculo vicioso» o la de inercia estructural. Sin embargo, el trabajo de Singh, House y Tucker (1986) presentó un resultado opuesto, ratificando el modelo del sentido común o adaptativo.

Sin embargo, consideramos que la lógica del modelo de inercia estructural es incompleta. Cuando se efectúa un cambio de directivo se desencadenan una serie de tensiones que se oponen al mismo (conflictos de intereses entre grupos sociales internos a la organización que no están de acuerdo con el nuevo reparto de funciones, solapamiento de normas y funciones, etc.). Es decir, aparecen problemas que disminuyen el grado de fiabilidad -aumentan la desviación típica de los resultados- (Hannan y Freeman, 1984, p. 159). Sin embargo, el objetivo inicial de este cambio es mejorar la situación en la que se encuentra la empresa. Por tanto, en el instante que se acomete un cambio de directivo la esperanza de mejorar los resultados tiene que ser positiva.

Es decir, el cambio de directivo tiene influencia positiva y simultánea tanto en la esperanza como en la varianza de los resultados. Incrementar la varianza de los resultados es equivalente a incrementar el riesgo. Por tanto, tendrá una influencia directa y

positiva sobre la probabilidad de quiebra. Por el contrario, si un cambio ejerce un incremento en la esperanza de los resultados, también se deduce que la probabilidad de muerte se verá reducida en cierta proporción, puesto que dará mayor estabilidad a la empresa. En resumen, cuando se acomete un cambio se desatan al menos dos efectos contrapuestos y la influencia final sobre la probabilidad de muerte dependerá de la magnitud que tomen cada una de estas influencias. Si la influencia que ocasiona en la probabilidad de muerte el incremento en la esperanza es superior al aumento que produce la desviación típica de los resultados, el efecto final será un resultado adaptativo o de sentido común, puesto que la probabilidad de muerte se verá reducida. Si por el contrario, la influencia del incremento en la esperanza es inferior proporcionalmente al efecto producido por el incremento en la desviación típica de los resultados, el modelo del círculo vicioso será el que mejor se ajuste.

Hasta aquí, hemos presupuesto que la gestión del directivo es relevante en cualquier organización. Es decir, la relación que ejerce el cambio del directivo puede ser indistintamente positiva o negativa. Por lo tanto, puesto que, en teoría, podría tomar toda la gama de valores pasando de los positivos a los negativos, la influencia del cambio del directivo sobre la probabilidad de muerte también podría tomar el valor cero. Es decir, podría darse el caso de que no existiese relación entre ambas variables y, de esta forma, aceptar la hipótesis nula -la influencia del cambio de directivo sobre la probabilidad de muerte estadísticamente es irrelevante-. Sin embargo, para que este hecho ocurra es necesario que los efectos contrapuestos mencionados anteriormente (incrementos en la esperanza y la desviación de los resultados) estén lo suficientemente nivelados en todos los casos dentro de la población analizada como para que se anulen, manteniendo constante la probabilidad de muerte. De esta forma, sería indiferente intercambiar un directivo por otro atendiendo al nivel de gestión (Gamson y Scotch, 1964, p. 70).

Sin embargo, esta solución no la compartimos por la escasa probabilidad de que se produzca. Por lo tanto, creemos que éste no es el motivo principal de que se den asiduamente los resultados que ratifican la teoría del «chivo expiatorio». Existe otra explicación alternativa en torno a este fenómeno que nos gustaría resaltar. Cuando se realiza un cambio organizativo interno (por ejemplo se introduce una nueva tecnología), además de tener una información mayor que sobre la eficiencia de un directivo -se conocen a priori las características y las mejoras técnicas que se pueden implantar-, también existe una homogeneidad manifiesta en el tipo de tecnología. Es decir, si se introduce una innovación, las características son aproximadamente similares para

todas las empresas que introduzcan la misma innovación. Por el contrario, la contratación de un nuevo directivo no es uniforme y la heterogeneidad entre los mismos puede ser sustancialmente grande. Puesto que la carencia de información es todavía mayor antes de conocer al nuevo empleado que cuando lleva trabajando tiempo en la compañía (Spence, 1987, p. 70), la calidad de gestión dentro de la población de directivos que son intercambiados puede alcanzar una dispersión considerablemente alta, sin que la empresa sea capaz de discriminar a favor o en contra de los mismos. En otras palabras, el fundamento de la teoría del «chivo expiatorio» sobre que la influencia de la gestión individual de un gestor sobre los resultados de su compañía son irrelevantes consideramos que es errónea. Sin embargo, se puede producir el mismo efecto aceptando la mencionada hipótesis nula a nivel poblacional, cuando se contempla una población con una heterogeneidad alta de gestores, si el efecto de la calidad de gestión dentro de la población de directivos que se van a intercambiar tiene un comportamiento aleatorio.

Aunque la anterior salvedad no se hace explícita, la mayoría de investigaciones tratan de homogeneizar la población de directivos según sus distintas características personales. Quizás la más representativa sea la distinción que se hace entre directivos reclutados en el interior frente a los reclutados en el exterior a la organización (Furtaido y Karan, 1990, p. 63; Helmich, 1974; Allen, Panian y Lotz, 1979; Kesner y Dalton, 1994). Precisamente aquella distinción que podría discriminar a favor o en contra de la cantidad de información que la organización puede poseer «a priori» con respecto al directivo. Cabe pensar que precisamente las sustituciones de directivos por otros que pertenecían anteriormente a la empresa aporten un grado mayor de conocimiento al control corporativo y, por tanto, mayor grado de información y menos variabilidad en los resultados.

Hipótesis 3 (Alt): La sustitución de los directivos en la empresa implica el aumento (disminución) en la probabilidad de fracaso de la misma.

3. POBLACION Y FUENTES DE DATOS

La población de empresas utilizada en esta investigación está constituida por la totalidad de los periódicos diarios publicados en España entre los años 1966 y 1993. La base de datos utilizada se ha construido a partir del Registro de Empresas Periodísticas, la Guía de Medios de Comunicación Social, los Boletines de Difusión de la Oficina de Justificación de la Difusión (OJD), los fondos documentales del Ministerio

de la Presidencia del Gobierno y los trabajos de Nieto Tamargo (1973) y Ramos Simón (1987).

4. DESCRIPCION DE LAS VARIABLES

Edad organizativa. La edad organizativa ha sido introducida en el análisis como variable endógena para contrastar la hipótesis 3. Ha sido calculada desde el nacimiento hasta la muerte de la organización. Si la organización no ha muerto en la actualidad se considera dato censurado. La muestra analizada la componen 276 periódicos que existieron durante algún período entre 1966 y 1993.

Permanencia del directivo. Esta variable ha sido computada como variable endógena en la hipótesis 1 y 2. Ha sido definida como el tiempo que transcurre desde que el directivo es contratado por la organización hasta que es sustituido por otro directivo. Si no disponíamos de la información completa durante este período el dato era considerado censurado. Si la empresa ha desaparecido antes de haber despedido al directivo también ha sido considerado como dato censurado. Así mismo, puesto que la población de empresas contempladas son las periodísticas se han considerado los dos directivos más relevantes de la misma como son el gerente -responsable económico-financiero de la gestión empresarial- directamente controlado por el consejo de administración y el director del periódico -responsable técnico e ideológico del producto periódico- controlado directamente por el gerente³. Es decir, según la definición de relación de agencia enunciada por Jensen y Meckling (1976, pp. 308-9), al gerente se le puede considerar como el agente en su relación con respecto al consejo de administración y como principal en su relación con el director. El cual sería, a su vez, el agente en su relación con respecto al primero. Se ha conseguido una muestra compuesta de 609 cambios de gerente de los cuales 418 han sido considerados censurados. En el caso de los directores de periódico, la muestra conseguida es de 899, siendo 424 los datos censurados.

Probabilidad de quiebra. Como se ha mencionado en el desarrollo teórico, la probabilidad de quiebra es considerada como la variable que refleja la marcha de la empresa ante la carencia de otro tipo de información sobre los resultados empresaria-

³ Para poder profundizar más sobre la situación laboral de los dos tipos de directivos mencionados para el caso particular de la normativa española se pueden consultar García Murcia y Martínez Moreno (1995) y Alonso García (1992).

les. Como aproximación a la misma se ha calculado su cota superior a través del cociente entre la varianza de la difusión y la suma de la esperanza y el mínimo de la misma elevados al cuadrado, durante el período que corresponde a la permanencia del directivo en la empresa (Anexo I). De esta forma, podemos vincular una probabilidad de quiebra en particular al período en el cual permanecía el directivo en la empresa. Si se compara esta medida (probabilidad de quiebra) con otros ratios de carácter contable utilizados normalmente, como la rentabilidad económica o financiera (Puffer y Weintrop, 1991, p. 3), se puede resaltar que además de recoger la relación entre los beneficios y el tamaño, también introduce el efecto del riesgo medido por la desviación típica de los beneficios. Efecto que, sin embargo, sí recoge cualquier evaluación de los mercados financieros.

Número de cambios. Se ha creado una variable que recoge los sucesivos cambios que han sufrido las distintas organizaciones hasta realizar el suceso objeto de estudio. Esta variable es importante porque pondrá de relieve las rutinas generadas por las organizaciones en materia de cambio y su repercusión en la probabilidad de muerte y de sucesivos cambios de la organización.

5. MODELO ESTADÍSTICO

Antes de efectuar el análisis de las influencias de las distintas variables, hemos determinado a través de un estudio paramétrico la distribución que mejor se ajuste a los datos de la población contemplada, tanto para la probabilidad de fracaso como para la permanencia del gerente y del director del periódico. Para estudiar este estudio previo, se ha empleado la metodología de los modelos de duración estimando los distintos parámetros por máxima verosimilitud (con datos censurados a la derecha) a través del programa MATLAB.

Para elegir la distribución que mejor se aproxima a los datos de las poblaciones estudiadas, se han utilizado los criterios de comparación de Akaike y el criterio de Schwarz. La idoneidad de ambos criterios de selección queda demostrada y comparada en el estudio de Stone (1979).

Por tanto, una vez elegidas las distribuciones que mejor se ajustan a los datos, se han estimado sus modelos de duración, pero introduciendo en sus respectivos pará-

metros de localización diversas combinaciones lineales de las distintas variables exógenas, indicándonos la influencia que las mismas ejercen y el grado de significación de dichas influencias. Los coeficientes también han sido estimados siguiendo el método LIFEREG del programa estadístico S.A.S.

Todos los modelos representados en las tablas que se muestran a continuación tienen la forma⁵:

$$\log(t) = \alpha + \beta \cdot X + \sigma \varepsilon$$

Donde t es la edad organizativa en la hipótesis 3 y la permanencia tanto del gerente como del director del periódico en las hipótesis 1 y 2. α es la constante, β son los distintos coeficientes de las variables exógenas X . Por su parte, las X son distintas transformaciones no lineales tanto de la probabilidad de muerte en la hipótesis 1 y 2 como el número de cambios en la hipótesis 3. Si β posee un signo positivo dilatará el tiempo de permanencia en la organización (o disminuirá su probabilidad de cambio). Por el contrario, si el signo es negativo acortará su periodo de permanencia (aumentará la probabilidad de cambio). σ es el parámetro de dispersión y ε es el error aleatorio.

6. RESULTADOS

En la tabla 1, se recogen el logaritmo de la máxima verosimilitud de las cuatro distribuciones que más se aproximan al comportamiento tanto de la probabilidad de fracaso, como para las cuatro que mejor se aproximan al comportamiento del cambio del gerente y del director del periódico.

⁵ La relación lineal entre el logaritmo de la variable t y las variables exógenas X es la consecuencia de haber elegido como modelo óptimo en todos los casos la distribución lognormal (tabla 1-).

TABLA 1: MEJORES AJUSTES A LAS VARIABLES ENDÓGENAS			
DISTRIBUCIÓN	Ln(Máx Veros)	Parámetro de localización	Parámetro de dispersión
PROBABILIDAD DE FRACASO			
Lognormal	-632.2735	3.5911	2.6780
Loglogística	-636.8669	0.09302	0.6499
Weibull	-637.5385	0.01250	0.5415
Gompertz	-664.2276	-3.4843	-0.0236
CAMBIO DEL GERENTE			
Lognormal	-691.6038	2.4263	1.7938
Loglogística	-697.0472	0.0893	1.0315
Gompertz	-697.8336	-2.3989	-0.0671
Weibull	-701.7632	0.0609	0.8697
CAMBIO DEL DIRECTOR DEL PERIÓDICO			
Lognormal	-1341.3	1.3799	1.4332
Loglogística	-1351.4	1.3597	0.8406
Gompertz	-1358.7	-1.5802	-0.0944
Weibull	-1379.1	1.9460	1.1515

Siguiendo los criterios mencionados, la distribución que mejor se ajusta para explicar tanto la probabilidad de fracaso (edad organizativa) como la probabilidad de cambio (permanencia) de los dos tipos de directivos es la lognormal.

TABLA 2							
MODELOS PARA EL CAMBIO DEL GERENTE							
Constante	2.3689***	2.3334***	2.3308***	2.0804***	2.5283***	1.8941***	2.6504***
Pr(muerte)	-0.0695						
Pr(muerte) ²		-0.0023					
Pr(muerte) ³			-0.0001				
1/Pr(muerte)				0.500			
Exp(Pr(muerte))					-3.48 E-9		
Log(Pr(muerte))						-0.3678**	
Sqrt(Pr(muerte))							-0.5104
Escala	1.6635	1.5655	1.6664	1.6234	1.6660	1.5926	1.6424
Log(Verosimilitud)	-191.5777	-191.8481	-191.8807	-190.3171	-191.9188	-189.1701	-190.6121
MODELOS PARA EL CAMBIO DEL DIRECTOR							
Constante	-0.0595	0.4895***	0.5860***	0.9765***	0.8605***	-1.8545**	
Pr(muerte)	0.7755***						
Pr(muerte) ²		0.1222***					
Pr(muerte) ³			0.0206***				
1/Pr(muerte)				0.0360*			
Exp(Pr(muerte))					0.0005		
Log(Pr(muerte))	-0.9687***	-0.7345***	-0.6759***	-0.2361*	-0.4742***	-1.4109***	
sqrt(Pr(muerte))						2.8523***	
Escala	1.2596	1.2543	1.2575	1.3245	1.3115	1.2727	
Log(Veros)	-561.6052	-560.5270	-561.2489	-577.9191	-574.9029	-564.6629	
P < 0.0001 = ****; P < 0.001 = ***; P < 0.01 = **; P < 0.05 = *							

En la tabla 2, aparecen los parámetros estimados siguiendo la metodología estadística mencionada para contrastar la hipótesis 1 y 2. Como se puede observar en dicha tabla y en la figura 2, los diseños que se obtienen por los modelos óptimos (señalados en negrilla) son prácticamente idénticos tanto para el gerente como para el director del periódico. Estos modelos son estrictamente decrecientes y convexos, siempre decrecen pero cada vez más lentamente (figura 2). Para el gerente, la transformación que mejor se ajusta ha sido la logarítmica tanto para la variable endógena como para la exógena, la interpretación directa que se le puede dar al parámetro es el de elasticidad entre las dos variables. Para el caso del director, la interpretación económica se complica al aparecer un segundo término elevado al cuadrado. Sin embargo, lo verdaderamente importante es que el diseño relevante coincide con el modelo teórico (figura 1).

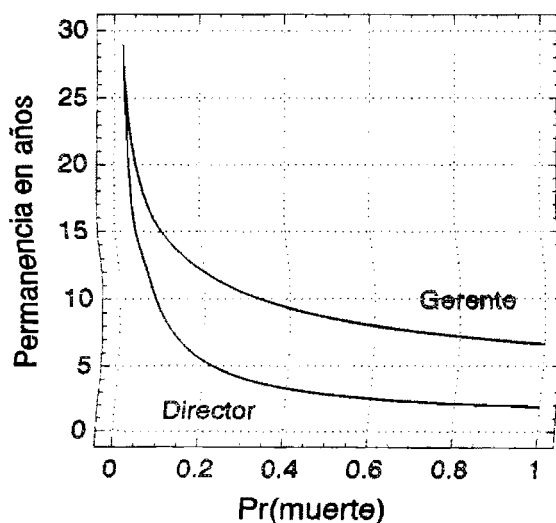


Figura 2

La figura 2 y la tabla 2 confirman de forma altamente significativa la hipótesis 1 y 2. Es decir, para los periódicos diarios españoles durante el período 1966-1993, la permanencia de los dos directivos más importantes de estas empresas (gerente y el director del periódico) es menor conforme se incrementa la probabilidad de muerte. Pero además, podemos resaltar que existe un efecto de atrincheramiento de los dos directivos observados, puesto que aparecen ciertos retardos cuando la probabilidad de muerte es igual a 1 que amortiguan claramente la relación anterior.

TABLA 3							
MODELOS SOBRE LA INFLUENCIA DEL CAMBIO DEL GERENTE EN LA MUERTE ORGANIZATIVA							
Constante	1.5354***	3.1024***	2.5204***	6.0965***	3.7992***	2.2425***	-0.4283
Nº cambios	0.8216***						
(Nº cambios) ²		-0.0926***					
(Nº cambios) ³			-0.0095***				
1/(Nº cambios)				-3.9944***			
Exp(Nº cambios)					0.0010		
Log(Nº cambios)						2.1833***	
Sqrt(Nº cambios)							2.8423***
Escala	2.0258	2.2012	2.3167	1.8797	2.4088	1.9023	1.9504
Log(Verosimilitud)	-294.1748	-304.6417	-311.3465	-286.1452	-316.7421	-286.5248	-289.6024
MODELOS SOBRE LA INFLUENCIA DEL CAMBIO DEL DIRECTOR SOBRE LA MUERTE ORGANIZATIVA							
Constante	1.5765***	2.6295***	3.0576***	5.4370***	3.5989***	1.6620***	-0.3190
Nº cambios	0.5077***						
(Nº cambios) ²		0.0545***					
(Nº cambios) ³			0.0051***				
1/(Nº cambios)				-3.9374***			
Exp(Nº cambios)					7.04 e-5		
Log(Nº cambios)						1.8706***	
sqrt(Nº cambios)							2.1922***
Escala	1.9553	2.1261	2.2587	1.8461	2.4676	1.8385	1.8821
Log(Voron)	-333.7220	-345.3554	-343.8540	-326.4383	-367.0265	-325.4414	-328.5124
P<0.0001 = ****; P<0.001 = ***; P<0.01 = **; P<0.05 = *							

En la tabla 3, aparecen los modelos estimados para contrastar la hipótesis 3. La variable endógena es la edad organizativa (probabilidad de muerte) y las exógenas siempre son transformaciones no lineales del número de cambios efectuados por la organización.

Los resultados alcanzados en la tabla 3 plantea un modelo óptimo para el cambio de cada tipo de directivo que aunque con ciertas matizaciones ratifican plenamente la hipótesis 3 con un grado de significación muy alto. Es decir, una vez que se ha acometido un cambio, tanto del gerente como del director del periódico, se produce un incremento en la esperanza de vida organizativa. Es más, conforme se van acumulando el número de cambios en la misma empresa, la esperanza de vida organizativa va aumentando considerablemente.

En el cambio del gerente, el coeficiente aparece con signo negativo pero la transformación de la variable es la inversa al nº de cambios dando como resultado una relación directa entre ambas variables (esperanza de vida y nº de cambios). Dicha relación representa una función cóncava. Es decir, cada incremento es inferior al inmediatamente anterior. La esperanza de vida crece menos que proporcionalmente.

Por el contrario, si analizamos la influencia del número de cambios del director en la esperanza de vida, observamos como también es creciente pero, en esta ocasión, crece más que proporcionalmente. Dicha relación genera una función convexa.

En resumen, a través de los modelos estimados en la tabla 3 vemos como un incremento en el número de cambios tanto del gerente como del director incrementan considerablemente la esperanza de vida de la organización.

7. DISCUSION

Los resultados obtenidos ratifican plenamente el desarrollo teórico. Puesto que el modelo es logarítmico impide discriminar entre la naturaleza de los distintos retardos mencionados anteriormente. No obstante, el gráfico 2 nos permite afirmar en primer lugar que existen ciertas restricciones a la realización de un cambio efectivo. En caso contrario, en cualquiera de las dos funciones, cuando la probabilidad de muerte fuese igual a 1 implicaría que la permanencia del directivo sería igual a cero y, sin embargo, existe una permanencia positiva cuando la probabilidad de muerte alcance este valor. En segundo lugar, no podemos discriminar si esta restricción corresponde a la financiera o al atrincheramiento del directivo aludido en el apartado teórico. Sin embargo, si existiese una restricción financiera relevante no alcanza una intensidad lo suficientemente importante como para modificar la tendencia decreciente de la permanencia con respecto a la probabilidad de muerte. Por tanto, nos inclinamos a favor de que las principales restricciones que originan los retardos «indeseables» para la organización son producidas por la inmovilidad que genera el propio directivo siendo de origen distinto al estrictamente financiero. Finalmente, a pesar de obtener unos resultados acordes con el desarrollo teórico, surge un desfase de 5 años en la permanencia del gerente con respecto al director del periódico cuando la probabilidad de muerte tiende a 1. Esta diferencia de comportamientos es lo suficientemente importante para la empresa como para profundizar en las características particulares de la población objeto de estudio y de los dos directivos contemplados.

La primera diferencia básica radica en el grado de poder que poseen ambos ejecutivos. En principio, la fuerza política es superior para el gerente que para el director del periódico. El primero es el mecanismo de control del segundo. Por tanto, si los resultados no se ajustan a los objetivos marcados, siempre puede tomar la iniciativa el gerente despidiendo al director y cubrirse las espaldas frente al consejo de administración (Boeker, 1992, pp. 404-5). El segundo rasgo diferenciador es el grado

de información que se posee con respecto a la gestión de cada directivo. El director del periódico además de ser el responsable de la redacción del periódico es un cargo ideológico en el cual se concretan las ideas fundamentales que caracterizan el pensamiento de sus lectores. El periódico como producto reúne una serie de cualidades informativas -imparcialidad, tendencias políticas, etc.- que se personifican en la figura del director de dicho periódico. Por tanto, el gerente como mecanismo de control del director no tiene más que observar la difusión de periódicos como medida relevante para concluir si la tendencia ideológica del director está de acuerdo con los gustos de sus lectores. Por último, esta sobrecarga ideológica del director le hace todavía más vulnerable si la empresa editora decide cambiar los objetivos estratégicos. El cambio de imagen en la línea ideológica del periódico frente a la opinión pública pasa por la renovación instantánea del director del periódico. Por el contrario, el gerente no es más que un técnico en la gestión de la empresa y además de ser generalmente desconocido para la opinión pública, para identificar su gestión efectiva hay que considerar una mayor cantidad de parámetros, pudiendo variar la valoración informativa con respecto a su personalidad, el ambiente real y los resultados efectivos alcanzados (Walsh y Seward, 1990, pp. 430-2). La relación de agencia, aunque es válida para los dos directivos, se da en mayor grado para el caso del gerente con respecto al consejo de administración. En otras palabras, la capacidad que posee el gerente para aferrarse a su puesto de trabajo -atrincheramiento- es superior al que puede desarrollar el director del periódico.

La interpretación económica que se puede extraer de los parámetros en los modelos estimados es que los mismos pueden identificarse con la elasticidad entre las dos variables. Es decir, el incremento porcentual que sufre la permanencia de los distintos directivos cuando disminuye en un 1% la probabilidad de muerte. Para el caso del director, la interpretación podría complicarse al aparecer un término elevado al cuadrado. Sin embargo, se puede considerar como un amortiguador del efecto elasticidad mencionado anteriormente, puesto que el diseño permanece idéntico con respecto a modelos más sencillos.

Por su alta significatividad, el contraste de la hipótesis 3 nos obliga a rechazar categóricamente la hipótesis nula o del «chivo expiatorio». Es decir, existe una relación de causa-efecto entre el cambio del directivo y la esperanza de vida de la empresa. Además, este resultado ha aparecido claramente en los dos tipos de directivos estudiados. Para nuestro caso particular, efectuar cambios en los dos directivos contemplados significa el incremento automático de la esperanza de vida. Es decir, la

esperanza de la difusión ha adquirido una relevancia muy superior a la volatilidad de la misma cuando se ha acometido un cambio tanto de gerente como de director.

Sin embargo, surgen dos diferencias que conviene resaltar cuando se distingue entre los efectos producidos ante el cambio de cada tipo de directivo. La primera pone de relieve que los cambios de gerente implican un aumento superior en la esperanza de vida frente a los cambios del director del periódico. Puesto que el margen de acción del primero es superior al del segundo, el incremento que puede ocasionar en la esperanza de vida puede ser mayor. No podemos olvidar que el director puede ser considerado como un instrumento más en la gestión del gerente. La segunda diferencia surge en cuanto al análisis de los sucesivos cambios del mismo directivo. Los incrementos producidos en la esperanza de vida ante los cambios sucesivos de gerente van disminuyendo -función cóncava-. Este resultado nos indica como ante dichos cambios, la diferencia en las mejoras que van introduciendo cada vez son menores. Es decir, llega un momento en el cual se agotan los recursos que diferencian la gestión de un gerente con respecto al anterior. Por el contrario, en el caso del director del periódico, los cambios sucesivos de dicho directivo ejercen una mejora acumulativa y exponencial -función convexa- que ocasiona un incremento cada vez más importante en la esperanza de vida de la empresa con respecto al director anterior.

8. CONCLUSIONES

La principal conclusión que se puede extraer de los contrastes obtenidos para la hipótesis 1 y 2 es que no es necesario que existan mercados financieros que generen información eficiente -cotizaciones de las acciones- para que los controles organizativos internos funcionen. Los resultados de la empresa, estimados por la probabilidad de muerte organizativa, es una fuente de información relevante siempre que sea generada por mecanismos ajenos a la propia empresa -en nuestro caso, la asociación de carácter independiente OJD-. De esta forma, analizando el comportamiento de la probabilidad de muerte organizativa se estaría en condiciones de poder intuir la calidad de gestión que están desarrollando los directivos-clave de la empresa. Este control societario parece que es el que ha mantenido la población de periódicos españoles durante el período estudiado para calibrar la permanencia de dos directivos -gerente y director-.

Sin embargo, podemos añadir otras conclusiones respecto a otros trabajos sobre este fenómeno. Si suponemos que la restricción financiera ejerce una influencia

poco relevante, tenemos que interpretar que las barreras que influyen en nuestro caso particular al cambio efectivo del directivo son sociológicas. Si las resumimos como la inmovilidad que es capaz de introducir el directivo en su puesto de trabajo -atrincheramiento-, el coste que esto supone en media para este sector es mantener a gerentes claramente incapacitados durante un período medio de 7 años y directores con características similares durante 2. En ambos casos, supone un período lo suficientemente largo como para no permitir reaccionar eficientemente en el momento adecuado, instante en el cual la organización todavía podría haber tomado medidas correctoras en caso de atravesar ciertas dificultades. Resulta paradójico pensar que una empresa que está próxima a la quiebra permanezca durante un período medio de 7 años, bien porque el gestor es ineficiente, bien porque carece de estímulos para actuar, o bien porque no es bien controlado. El caso del director del periódico, sin llegar a ser tan extremo, también manifiesta la existencia de retardos indeseables.

Además, desde el punto de vista económico, esta situación no está justificada en absoluto, puesto que si atendemos a la influencia que han ejercido los sucesivos cambios en la esperanza de vida -resultados a la hipótesis 3- comprobamos que éstos han propiciado un incremento considerable en la esperanza de vida de las empresas editoras de periódicos.

Por lo tanto, parece lógico pensar que en los casos extremos, la causa de mantener durante tanto tiempo a los directivos dentro de la organización no puede ser exclusivamente la ignorancia o ineptitud de los mecanismos de control en torno a la situación real de la empresa. Tienen que existir otros factores que generan retardos -atrincheramiento del directivo- en la toma eficiente de resoluciones. La medida en que corresponde la responsabilidad a los fallos en los mecanismos de control o a la ineficiencia o pereza del directivo es un análisis que no se ha podido llevar a cabo en este trabajo por la naturaleza de los datos. Sin embargo, coincidimos plenamente con Walsh y Seward (1990, pp. 446-9) en que esta depuración de responsabilidades es una hipótesis que debería ser contrastada.

En cualquier caso, tomando como base el desarrollo previo, nos aventuramos a formular una recomendación inmediata. Para eliminar el atrincheramiento de los directivos por ser una característica claramente perjudicial para las organizaciones a nivel individual, es necesario flexibilizar esta situación haciendo desaparecer lo máximo posible las restricciones que impiden el despido inmediato de ambos directivos.

ANEXO I

Creación de la variable probabilidad de muerte

Si definimos probabilidad de quiebra como:

$$\Pr[FP+B < 0]$$

Donde FP son los fondos propios y B son los resultados y aplicamos la desigualdad de Markov se puede deducir la siguiente expresión:

$$\Pr[\text{Quiebra}] \leq \sigma^2(B) / [FP + E(B)]^2$$

Donde $E(B)$ y $\sigma^2(B)$ son respectivamente la esperanza y la desviación típica de los beneficios.

Si aproximamos los beneficios por una función de producción lineal donde P es el precio unitario del producto, CV y CF los costes variables y fijos respectivamente y X el número de unidades vendidas -en nuestro caso particular la difusión de periódicos-, tenemos:

$$B = (P - CV)X - CF$$

La esperanza y la varianza de los beneficios serán:

$$E(B) = (P - CV)E(X) - CF$$

$$\sigma^2(B) = (P - CV)^2 \sigma^2(X)$$

Si sustituimos en la ecuación 3:

$$\Pr[\text{Quiebra}] \leq \sigma^2(B) / [FP + E(B)]^2 = (P - CV)^2 \sigma^2(X) / [FP + (P - CV)E(X) - CF]^2$$

$$\Pr[\text{Quiebra}] \leq (P - CV)^2 \sigma^2(X) / [FP + (P - CV)E(X) - CF]^2 = \sigma^2(X) / [(FP - CF) / (P - CV) + E(X)]^2$$

Donde $(FP - CF) / (P - CV)$ es igual a la difusión a partir de la cual la empresa entra en situación de quiebra (\hat{X}), ya que si:

$$FP + B = 0 \rightarrow FP + (P - CV)X - CF = 0$$

$$\rightarrow (FP-CF)/(P-CV) = -\hat{X}$$

La información necesaria para deducir esta variable -mínima difusión a partir de la cual la empresa entra en situación de quiebra- no la poseemos con respecto a cada empresa. Sin embargo, si podemos extraer la mínima difusión que ha tenido cada periódico como aproximación para calcular la probabilidad de quiebra en los contrastes empíricos.

Por tanto, la aproximación que se ha empleado como probabilidad de quiebra ha sido:

$$\sigma^2(X)/[E(X)-\text{MIN}(X)]^2$$

BIBLIOGRAFÍA

- ALLEN, M.P. y PANIAN, S.K. (1982) «Power, Performance, and Succession in the Large Corporation»: *Administrative Science Quarterly*; 27, pp. 538-547.
- ALLEN, M.P., PANIAN, S.K. y LOTZ, R.E. (1979) «Managerial Succession and Organizational Performance: A Recalcitrant Problem Revisited»: *Administrative Science Quarterly*; Vol. 24; June, pp. 167-180.
- ALONSO GARCIA, B. (1992) «El contrato del director de periódico»: Editorial Tecnos, S.A.; Madrid.
- BOEKER, W. (1992) «Power and Managerial Dismissal: Scapegoating at the Top»: *Administrative Science Quarterly*; 37, pp. 400-421.
- BOYD, B.K. (1994) «Board Control and CEO Compensation»: *Strategic Management Journal*; Vol. 15, pp. 335-344.
- BROWN, M.C. (1982) «Administrative Succession and Organizational Performance: The Succession Effect»: *Administrative Science Quarterly*; 27, pp. 1-16.
- CARROLL, G.R. (1984) «Dynamics of publisher Succession In Newspaper Organizations»: *Administrative Science Quarterly*; 29, pp. 93-113.
- CARROLL, G.R. y DELACROIX, J. (1982) «Organizational Mortality in the Newspaper Industries of Argentina and Ireland: An Ecological Approach»: *Administrative Science Quarterly*; 27, pp. 169-198.
- COUGHLAN, A.T. y SCHMIDT, R.M. (1985) «Executive Compensation, Management Turnover, and Firm Performance»: *Journal of Accounting and Economics*; 7, pp. 43-66.
- EITZEN, D.S. y YETMAN, N.R. (1972) «Managerial Change, Longevity, and Organizational Effectiveness»: *Administrative Science Quarterly*; 17, pp. 110-116.

- FAMA, E.F. y JENSEN, M.C. (1983) «Separation of Ownership and Control»: *Journal of Law and Economics*; Vol. XXVI; June, pp. 301-325.
- FILKENSTEIN, S. y HAMBRICK, D.C. (1989) «Chief Executive Compensation: A Study of the Intersection of Markets and Political Processes»: *Strategic Management Journal*; Vol. 10, pp. 121-134.
- FURTADO, E.P.H. y KARAN, V. (1990) «Causes, Consequences, and Shareholder Wealth Effects of Management Turnover: A Review of the Empirical Evidence»: *Financial Management*; Vol. 19; n° 2, pp. 60-75.
- GAMSON, W. y SCOTCH, N. (1964) «Scapegoating in Baseball»: *American Journal of Sociology*; Vol. July, pp. 69-72.
- GARCIA MURCIA, J. y MARTINEZ MORENO, C. (1995) «El personal de alta dirección: concepto y características»: Editorial Tecnos, S.A.: Madrid.
- GRUSKY, O. (1960) «Administrative Succession in Formal Organizations»: *Social Forces*; Vol. 39; n° 2; December, pp. 105-115.
- GRUSKY, O. (1963) «Managerial Succession and Organizational Effectiveness»: *The American Journal of Sociology*; Vol. July, pp. 21-31.
- GRUSKY, O. (1964) «Reply to Scapegoating in Baseball»: *American Journal of Sociology*; Vol. July, pp. 72-76.
- GUEST, R.H. (1962) «Managerial Succession in Complex Organizations»: *American Journal of Sociology*; Vol. 68, pp. 47-54.
- HANNAN, M. y FREEMAN, J. (1977) «The Population Ecology of Organizations»: *American Journal of Sociology*; Vol. 82; 5, pp. 929-964.
- HANNAN, M. y FREEMAN, J. (1984) «Structural Inertia and Organizational Change»: *American Sociological Review*; Vol. 49; April, pp. 149-164.
- HARRISON, J.R., TORRES, D.L. y KUKALIS, S. (1988) «The Changing of the Guard: Turnover and Structural Change in the Top-Management Positions»: *Administrative Science Quarterly*; 33, pp. 211-232.
- HAVEMAN, H.A. (1993) «Ghosts of Managers Past: Managerial Succession and Organizational Mortality»: *Academy of Management Journal*; Vol. 36; n° 4, pp. 864-881.
- HELMICH, D.L. (1974) «Organizational Growth and Succession Patterns»: *Academy of Management Journal*; Vol. December, pp. 771-775.
- HILL, C.W. y PHAN, P. (1991) «CEO Tenure as a Determinant of CEO Pay»: *Academy of Management Journal*; Vol. 34; n° 3, pp. 707-717.
- JENSEN, M.C. y MECKLING, W.H. (1976) «Theory of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure»: *Journal of Financial Economics*; n° 3, pp. 305-360.

- KESNER, I.F. y DALTON, D.R. (1994) «Top Management Turnover and CEO Succession: An Investigation of The Effects of Turnover on Performance»: *Journal of Management Studies*; 31:5 September, pp. 701-713.
- LIEBERSON, S. y O'CONNOR, J.F. (1972) «Leadership and Organizational Performance: A Study of Large Corporations»: *American Sociological Review*; Vol. 37: n°. 2: April, pp. 117-130.
- MARTIN, K.J. y MCCONNELL, J.J. (1991) «Corporate Performance, Corporate Takeovers, and Management Turnover»: *The Journal of Finance*; Vol. XLVI: n°. 2: June, pp. 671-687.
- NIETO TAMARGO, A. (1973) «La empresa periodística en España»; Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra, S.A.
- PELL, G., BRUGGEMAN, J., MASUCH, M. y O'NUALLAIN, B. (1994) «A Logical Approach to Formalizing Organizational Ecology»: *American Sociological Review*; Vol. 59 August, pp. 571-593.
- PUFFER, S.M. y WEINTROP, J.B. (1991) «Corporate Performance and CEO Turnover: The Role of Performance Expectations»: *Administrative Science Quarterly*; 36, pp. 1-19.
- RAMOS SIMON, L.F. (1987) *Análisis de la difusión de la prensa diaria en España (1976-1984): Consumo de prensa diaria por comunidades autónomas y provincias*; Tesis Doctoral no publicada; Universidad Complutense de Madrid.
- SALANCIK, G.R. y MEINDL, J.R. (1984) «Corporate Attributions as Strategic Illusions of Management Control»: *Administrative Science Quarterly*; 29, pp. 238-254.
- SINGH, J.V., HOUSE, R.J. y TUCKER, D.J. (1986) «Organizational Change and Organizational Mortality»: *Administrative Science Quarterly*; 31, pp. 587-611.
- SPENCE, M. (1987) «Señalización en el mercado de trabajo»: *Cuadernos Económicos de I.C.E.*; n°. 2, pp. 69-86.
- STONE, M. (1979) «Comments on Model Selection Criteria of Akaike and Schwarz»: *Journal of the Royal Statistical Society B*; 41, N°. 2, pp. 276-278.
- TOSI, H.L. y GOMEZ-MEJIA, L.R. (1989) «The Decoupling of CEO Pay and Performance: An Agency Theory Perspective»: *Administrative Science Quarterly*; 34, pp. 169-189.
- WALSH, J.P. y SEWARD, J.K. (1990) «On the Efficiency of Internal and External Corporate Control Mechanisms»: *Academy of Management Review*; Vol. 15, N°. 3, pp. 421-458.
- WARNER, J.B., WATTS, R.L. y WRUCK, K.H. (1988) «Stock Prices and Top Management Changes»: *Journal of Financial Economics*; 20, pp. 461-492.
- WEISBACH, M.S. (1988) «Outside Directors and CEO Turnover»: *Journal of Financial Economics*; 20, pp. 431-460.
- YOUNG, R.C. (1988) «Is Population Ecology a Useful Paradigm for the Study of Organizations?»: *American Journal of Sociology*; Vol. 94: N°. 1: July, pp. 1-24.